

STRATEGISCHE MEERJARENVISIE

2019 – 2023



RSG stimuLeert!

Hoofdstukindeling

Voorwoord.....	3
Hoofdstuk 1 Wie zijn we en waar staan we?.....	4
Hoofdstuk 2 Waar staan we voor.....	12
Hoofdstuk 3 Onderwijsvisie	14
Hoofdstuk 4 Onderwijs maak je samen!.....	18
4.1 Kwaliteitszorg	18
4.2 Goed werkgeverschap en strategische personeelsbeleid	20
4.3 Financiën.....	23
4.4 ICT.....	23
4.5 Huisvesting/facilitair	23
Hoofdstuk 5 Horizontale en verticale verantwoording.....	26
Hoofdstuk 6 Samenwerken met de omgeving	27
Nawoord.....	29



Voorwoord

De strategisch meerjarenvise (koersplan) 2019-2023 van RSG Slingerbos I Levant is tot stand gekomen door zoveel mogelijk mensen te betrekken bij de vraag hoe het onderwijs op de RSG er over 5 jaar uit zou moeten zien. Wat moeten we behouden en wat is er nodig in ons onderwijs om de leerlingen van nu kansrijk op de toekomst voor te bereiden? In verschillende sessies met medewerkers, leerlingen en stakeholders, waaronder ouders, is intensief gesproken over deze vragen.

Al die gesprekken hebben een mooie verzameling aan bouwstenen opgeleverd voor de strategische agenda met een visie op onderwijs die past binnen de reeds bestaande missie en visie van de RSG en die aansluit bij de maatschappelijke context. Een aangescherpte strategische agenda wil niet zeggen dat we alles anders gaan doen. We bouwen voort op het goede dat er al is en waar we trots op zijn.

Er is bewust voor gekozen om het accent in de school de komende jaren meer te verleggen naar de kernactiviteit van het onderwijs, het primaire proces. Terug naar de zin en de 'bedoeling' van ons werk. Dit strategisch beleidsplan is niet statisch. We zijn immers voortdurend onderweg en de wereld ontwikkelt zich constant en in hoog tempo. Daarnaast hebben we simpelweg nog niet alle antwoorden op de vragen en uitdagingen die we tegen gaan komen. Ons beleidsplan zal dan ook tussentijds, in schooljaar 2020-2021, opnieuw worden bekeken en indien nodig worden bijgesteld. Het is een levend document dat ons uitdaagt om het kritische gesprek over goed onderwijs samen te blijven voeren en om van elkaar te leren.

Alles in onze organisatie is erop gericht om het goede te doen voor de leerling. Aansluiten bij de belevingswereld van de leerling is daarbij cruciaal. Iedere leerling is welkom betekent dat er oog is voor de verschillende achtergronden van leerlingen en medewerkers en dat we daar rekening mee houden bij het aanbod van ons onderwijs. Het goede doen betekent voor ons ook dat leerlingen en medewerkers zich veilig en vertrouwd voelen. Het klimaat waarbinnen gewerkt wordt in onze scholen heeft daarbij voortdurend onze aandacht.

Onze ambitie is enerzijds om ons als school verder te ontwikkelen als een lerende organisatie waar in alle lagen van de school gewerkt wordt vanuit autonomie en horizontale verantwoording. Dat kan alleen in een professionele schoolcultuur en in samenhang en verbinding met elkaar (leerlingen, ouders en medewerkers). Anderzijds wil de RSG behoren tot de categorie 'goede' scholen waar het optimale rendement uit leerlingen en medewerkers wordt gehaald en waar naast de meetbare cognitieve vaardigheden ook veel aandacht wordt besteed aan persoonsvorming en burgerschap.

Langs deze weg nogmaals dank aan iedereen die heeft bijgedragen aan de totstandkoming van dit koersplan voor de komende jaren. Voel je vooral uitgenodigd om het gesprek over onderwijs met ons en met elkaar te blijven voeren.

Inge Vaatstra MSc
College van Bestuur

Hoofdstuk 1 Wie zijn we en waar staan we?

RSG Slingerbos | Levant is een streekschool voor openbaar onderwijs voor vmbo-tl, havo en vwo met 2 locaties: RSG Slingerbos in Harderwijk en RSG Levant in Zeewolde. De RSG telt in schooljaar 2018-2019 2.252 leerlingen (locatie Slingerbos 1.706 en locatie Levant 546 leerlingen) en gemiddeld 253 personeelsleden.

Onze hoofdvestiging RSG Slingerbos in Harderwijk biedt een complete onder- en bovenbouw mavo (vmbo-tl), havo en vwo. De vestiging RSG Levant in Zeewolde biedt een volledig mavo-traject aan. Havo- en vwo-leerlingen vervolgen na drie jaar onderbouw hun studie bij RSG Slingerbos in Harderwijk. Op beide locaties kunnen leerlingen kiezen voor een tweetalig havo of tweetalig vwo.

Bij de RSG zijn twee leerroutes: de reguliere leerroute en de leerroute gepersonaliseerd leren. De weg naar het einddoel, het diploma, is immers voor iedere leerling anders. Het onderwijsaanbod van de RSG is breed. Binnen de twee leerroutes zijn verschillende keuzemogelijkheden voor leerlingen. Naast het reguliere onderwijs (RSG Breed) kunnen leerlingen kiezen voor één van de drie profileringen: tweetalig onderwijs (thavo/tvwo), Technasium (havo/vwo) of sportklas (mavo/havo/vwo). Mavo-leerlingen kunnen na de brugklas kiezen voor de 'wereldklas'. Leerlingen die niet kiezen voor een profilering kunnen zich binnen RSG Breed aanmelden voor het project KUNSTbreed in de onderbouw waarbij leerlingen werken aan verschillende kunstprojecten.

Ook wordt er schoolbreed veel aan internationalisering gedaan. Het is onderdeel van het lesprogramma dat wordt vormgegeven door verschillende projecten en excursies waaraan meerdere landen meewerken.



Bestuur

Het bevoegd gezag van de school is het bestuur van de Stichting regionale scholengemeenschap (RSG) dat in handen is van het College van Bestuur (CvB), mw. H.A. Vaatstra. Daarnaast heeft de stichting een Raad van Toezicht (RvT). De RvT heeft een toezichthoudende taak ten opzichte van het CvB.

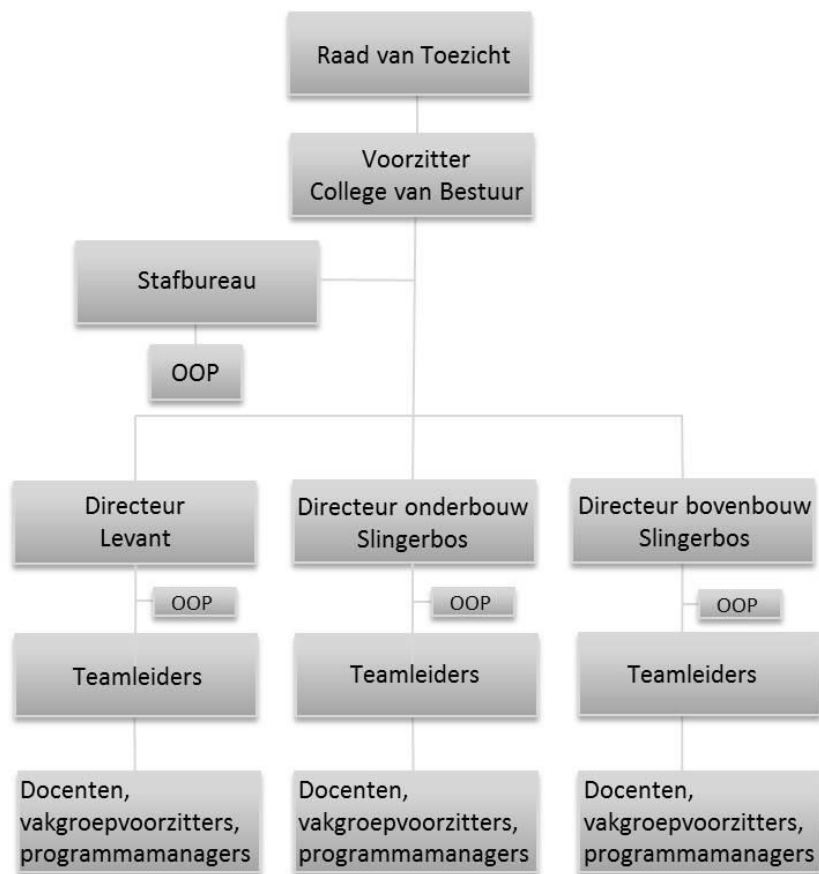
Management en organisatie

Het directieteam wordt gevormd door: een directeur onderbouw locatie Slingerbos, een directeur bovenbouw locatie Slingerbos en een directeur locatie Levant. Naast de dagelijkse leiding van de locaties zijn de directeuren verantwoordelijk voor het te voeren onderwijskundig beleid van de RSG.

De afdelingen brugklas, mavo, havo en vwo zijn opgesplitst in kleinere docententeams en worden geleid door teamleiders die samen met de directie het managementteam vormen. Als schakel tussen teamleiders en mentoren zijn leerlingcoördinatoren ingezet.

Iedere afdeling/locatie heeft haar eigen administratieve ondersteuning en is verantwoordelijk voor het gehele administratieve proces binnen de afdeling/locatie. De centrale administratie verzamelt alle administratieve gegevens die namens de school aan derden worden verstrekt. Ter ondersteuning van beide vestigingen is een stafbureau ingericht bestaande uit de afdelingen financiën, HR, ICT, kwaliteitszorg en facilitaire dienst.

Het organogram van de RSG ziet er als volgt uit:



Het organogram wordt door middel van evaluaties voortdurend getoetst aan de ontwikkeling van de organisatie en indien nodig bijgesteld.

Huidige positionering en onderwijs

RSG Slingerbos | Levant is de enige school voor openbaar voortgezet onderwijs in deze regio en daarmee is er sprake van een natuurlijke positionering. Het voedingsgebied voor locatie Slingerbos is Harderwijk en omstreken. Dat wil zeggen een groot gedeelte van de noordwest-Veluwerand. RSG Slingerbos heeft een regionale functie. Locatie Levant heeft als voedingsgebied voornamelijk Zeewolde. Het is, naast de Oriënt (beroepsonderwijs), de enige school voor algemeen vormend voortgezet onderwijs in de gemeente Zeewolde.

Omdat iedere leerling welkom is en zich optimaal moet kunnen ontwikkelen, heeft de RSG ervoor gekozen om, naast het reguliere aanbod, een breed aanbod aan keuzes binnen de verschillende afdelingen te realiseren.

Voor al onze profileringen en projecten geldt dat er de afgelopen jaren veel is geïnvesteerd in de ontwikkeling van de vakken, de opleidingen van docenten en de faciliteiten voor de vakken. De komende jaren zal daarom het accent liggen bij het borgen van al deze ontwikkelingen. Er zal worden geïnvesteerd in de kwalitatieve kant. De instrumenten van kwaliteitszorg worden hiervoor steeds meer ingezet.

De RSG is een ondernemende en dynamische organisatie. Er is niet alleen ruimte voor een breed onderwijsaanbod, maar ook ruimte voor innovatie met als voorwaarde dat we hiermee recht blijven doen aan leerlingen. Omdat leerlingen verschillend zijn en verschillende behoeftes hebben, is naast de reguliere leerroute in schooljaar 2015-2016 gestart met een gepersonaliseerde leerroute. Binnen beide leerroutes kunnen leerlingen kiezen uit ons brede onderwijsaanbod (zie Hoofdstuk 1). In de leerroute gepersonaliseerd leren is de leerling meer eigenaar van het leerproces. Zij leren zelf doelen te stellen en hun tijd in de delen waardoor de activatie en motivatie bij leerlingen toenemen. Docenten zijn de coaches die hen begeleiden en voorzien van opbouwende feedback.

In onze visie op onderwijs is de motivatie voor leren het uitgangspunt, zowel bij de leerling als de docent. We bereiken deze motivatie en betrokkenheid onder andere door de leerlingen meer maatwerk te bieden. Leerlingen maken keuzes in hun leerproces en worden daarin begeleid door de mentor, coach of docent. Dit proces van kiezen en reflecteren op het eigen leren is van groot belang om de motivatie en leerprestaties te verbeteren. Voor een verdere beschrijving van de onderwijskundige koers voor de komende jaren verwijzen wij naar Hoofdstuk 3.

Beide schoolgebouwen zijn inmiddels verbouwd en zo ingericht dat er innovatief onderwijs kan worden aangeboden. Inmiddels wordt er ook in de hele school gewerkt met iPads en beschikt de RSG over een uitstekend netwerk. De aandacht zal de komende jaren vooral naar de toegevoegde waarde van ICT voor het primaire proces gaan. Het is immers een middel om in te zetten bij meer gedifferentieerd onderwijs en maatwerk.

Vooruitlopend op een toekomstige krimp in de regio worden met verschillende stichtingen op de Veluwe samenwerkingen verkend. Een van de verkenningen heeft geresulteerd in de wens voor een duurzame samenwerking met RSG N.O.-Veluwe (Epe) en Stichting Proo (primair openbaar onderwijs over de gehele Veluwe) per 1 april 2019. De bestuurders van genoemde stichtingen willen een krachtig openbaar, algemeen toegankelijk onderwijsaanbod in de regio neerzetten en een gezamenlijke visie uitwerken op de hele leerlijn po-vo. Door meer met elkaar te gaan samenwerken kunnen de scholen elkaar versterken. Elk bestuur en elke school heeft zijn eigen expertise. Door het meer samen oppakken van onderdelen zoals strategisch personeelsbeleid, professionalisering en bedrijfsvoering kan meerwaarde worden gecreëerd. Samenwerking reduceert kwetsbaarheid en versterkt het lerend vermogen.

Opdracht sector 2018–2020 (7 ambities)

In 2014 heeft de VO-sector het sectorakkoord 2014-2017 afgesloten. De oorspronkelijke ambities uit het akkoord 'Klaar voor de toekomst! Samen werken aan onderwijskwaliteit' staan nog altijd overeind. In plaats van een nieuw akkoord af te sluiten is in 2018 het akkoord van 2014 geactualiseerd met als doel de ingezette beweging van de afgelopen jaren met meer focus en daarmee met nog meer kracht voort te zetten.

De 7 ambities uit het sectorakkoord 2018-2020 zijn:

1. Uitdagend onderwijs voor elke leerling,
2. Eigentijdse voorzieningen,
3. Brede vorming voor alle leerlingen,
4. Partnerschap in de regio,
5. Scholen als lerende organisaties,
6. Toekomstbestendigheid organiseren: koppeling van onderwijs- en personeelontwikkeling,
7. Nieuwe verhoudingen in verantwoording en toezicht.

De opdracht die vanuit de sector is afgesproken hebben wij vertaald naar onze eigen ambities en kunt u teruglezen in dit koersplan. Jaarlijks wordt geëvalueerd in welke mate de ambities zijn gerealiseerd. In onze jaarverslagen wordt verantwoording daarover afgelegd.



Strategische meerjarenvisie 2014-2018

Dit koersplan bouwt voort op de strategische meerjarenvisie 2014-2018. In vogelvlucht noemen we nogmaals de speerpunten uit het vorige plan:

- ✓ *Iedereen kan groeien*: dit is onze missie die voortdurend in ontwikkeling is. De eerste resultaten zijn zichtbaar en meetbaar door tevredenheidsonderzoeken, en de uitvoering van het scholingsbeleid. Het verder bouwen aan de gewenste leercultuur waar ruimte is voor iedereen om te groeien is en blijft onze belangrijkste opdracht.
- ✓ *Aandacht voor excellentie*: is en blijft aan de orde. De ontwikkeling van excellentieprogramma's in alle afdelingen is daarbij voor ons leidend.
- ✓ *HR in de school*: HR heeft een stevige positie in de school verworven en draagt bij aan de professionele ontwikkeling van school en medewerkers. Er wordt gewerkt met een professionele gesprekscyclus. De komende jaren zal het accent meer komen te liggen op het voeren van de juiste dialoog (vanuit vertrouwen, inspiratie, wederkerigheid en verantwoording) en het ontwikkelen van een afdelings-, team- of vakgroepgericht scholingsbeleid.

- ✓ *Kwaliteitszorg*: kwaliteitsimpuls is nog onvoldoende gemeengoed in de school. Een eerste belangrijke aanzet is in de afgelopen 4 jaar gegeven. Een verdere professionalisering is nodig en vraagt de inbedding van onze kwaliteitszorgsystemen bij alle ontwikkelingen die in de school plaatsvinden.
- ✓ *ICT*: inmiddels wordt er in de hele school gewerkt met iPads en beschikken we over een uitstekend netwerk. De aandacht zal de komende jaren vooral naar de toegevoegde waarde voor het primaire proces gaan. Het is immers een middel om in te zetten bij meer gedifferentieerd onderwijs en maatwerk.
- ✓ *Maatschappijgericht*: externe gerichtheid is een voorwaarde voor een lerende organisatie die we willen zijn. Voor ons een vanzelfsprekende pijler. De komende 4 jaar blijft de RSG zich richten op de maatschappelijke context waarbinnen het onderwijs en daarmee de RSG zich ontwikkelt.
- ✓ *Een passende route*: passend onderwijs heeft een stevige plek binnen onze organisatie. Komende jaren zullen we meer en meer inspelen op de professionele ondersteuning en begeleiding van de leerlingen. Er is steeds meer ondersteuning van de docent in de klas nodig om de toegenomen complexiteit binnen de groepen te kunnen hanteren. Scholing, ondersteuning, groepstraining en inhuur van deskundigheid zijn onderdeel van het beleidsplan passend onderwijs.
- ✓ *Heldere communicatie*: zeggen wat je doet en doen wat je zegt op een duidelijke en transparante manier is het belangrijkste uitgangspunt bij zowel de interne als externe communicatie. Communicatie is wat ons betreft naast het noodzakelijke informerende deel bij voorkeur wederkerig. Goede communicatie blijft ook de komende jaren een belangrijk speerpunt.

De RSG wil investeren in docenten om zich verder te ontwikkelen en te professionaliseren hetgeen moet leiden tot hogere leeropbrengsten zowel qua meetbare cognitieve vaardigheden als qua merkbare vaardigheden. In dit kader zijn 3 belangrijke speerpunten uit de strategische meerjarenvisie 2014-2018 in 2015 aangescherpt en voor 2015-2018 geformuleerd. Ook de komende jaren zullen we op deze punten voortbouwen:

1. Onderwijs op de RSG is van hoge kwaliteit en leidt tot een goede doorstroom van leerlingen, (leeropbrengst en onderwijsresultaten).
2. Kwaliteiten van onze docenten hebben we goed in beeld en we maken optimaal gebruik van elkaars kwaliteiten.
3. Leerlingen en docenten zijn actief betrokken bij het leerproces en leerlingen zijn eigenaar van hun leerproces.

Basiskwaliteit op orde

De onderwijsinspectie monitort de kwaliteit van vo-scholen aan de hand van vier indicatoren:

- Onderwijspositie t.o.v. advies po (doet een leerling het beter of slechter dan voorspeld);
- onderbouwsnelheid (hoeveel leerlingen doen de onderbouw in 3 jaar);
- bovenbouwsucces (hoeveel leerlingen doen het traject van klas 3 naar diploma in de tijd die daarvoor staat);
- examencijfers (hoe hoog is het absolute gemiddelde examencijfer t.o.v. de landelijke norm).

In de volgende 2 tabellen van de site Scholen op de kaart is te zien dat de RSG op beide locaties op alle afdelingen (ruim) boven de norm presteert. Daarmee valt de school onder het zogenaamde 'basistoezicht op orde'.



Onderwijsresultaten 2018

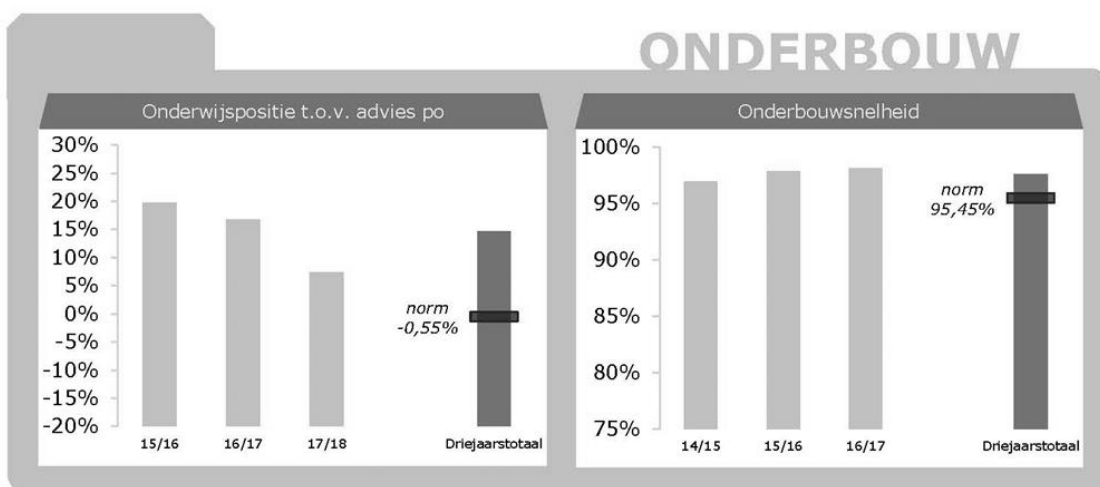
RSG Slingerbos Levant, locatie
Slingerbos

3844 AS Harderwijk

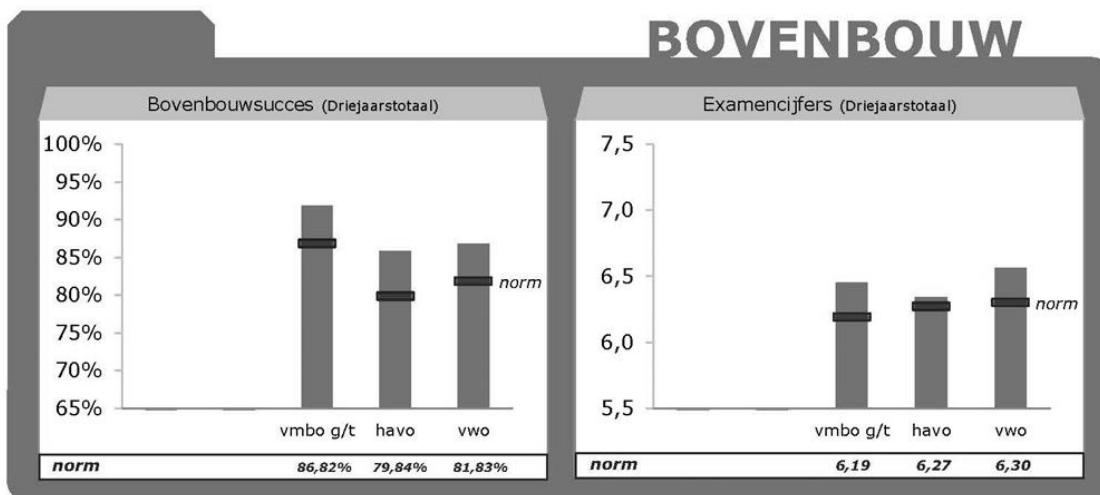
17CK-0

Stichting Regionale Scholengemeenschap (RSG)

ONDERBOUW



BOVENBOUW





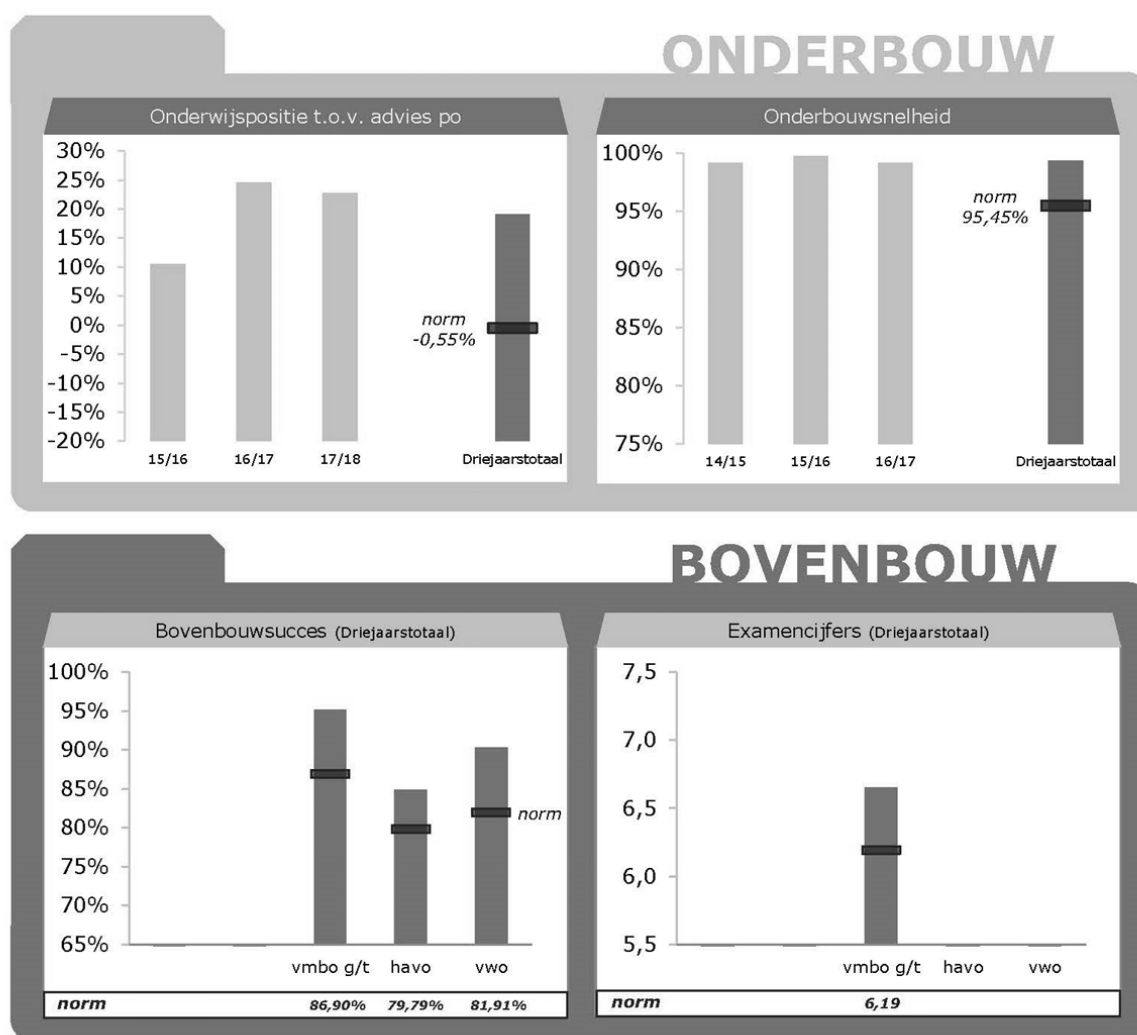
Onderwijsresultaten 2018

RSG Slingerbos Levant, locatie Levant

3891 EV Zeewolde

17CK-1

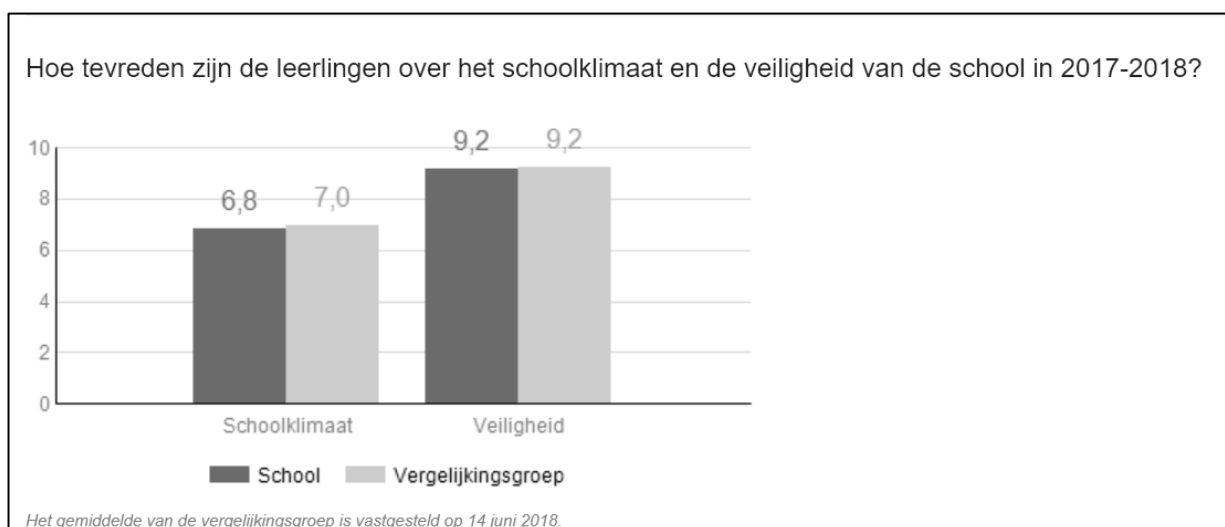
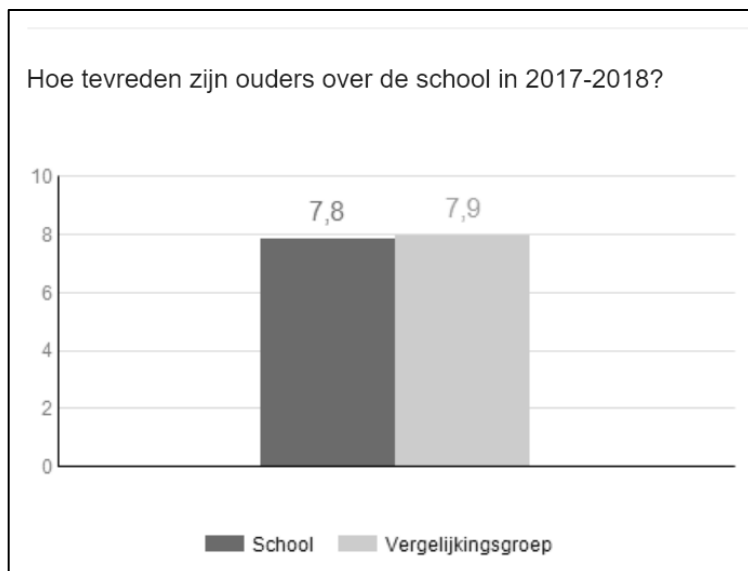
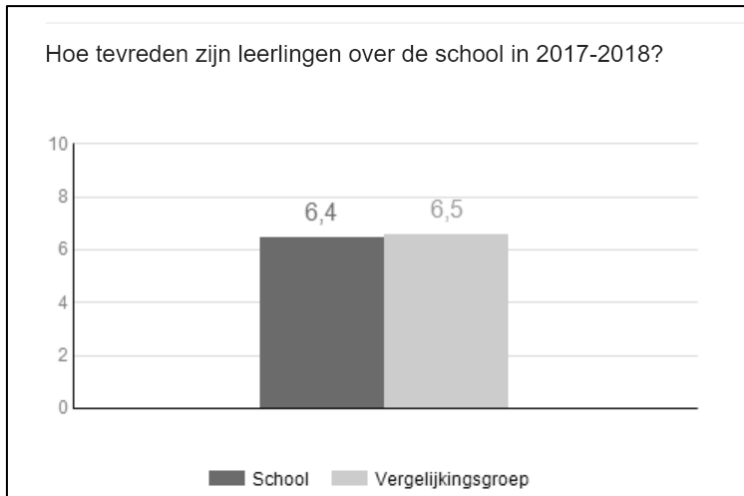
Stichting Regionale Scholengemeenschap (RSG)



Dat de basiskwaliteit op orde is, is geen reden om achterover te leunen. Nu moet de volgende stap worden gezet door het formuleren van heldere kwantitatieve doelstellingen per afdeling en vakgroep.

Scholen op de kaart

Op de site van Scholen op de kaart zijn ook de resultaten van de tevredenheid van leerlingen en ouders weergegeven. De RSG scoort rond het gemiddelde van de vergelijkingsgroep:



Hoofdstuk 2 Waar staan we voor

Kernwaarden en besturingsfilosofie

De RSG is een openbare algemeen toegankelijke school. De identiteit van het openbaar onderwijs is gebouwd op de volgende drie pijlers:

1. *Vrijheid* betekent dat iedereen zichzelf mag zijn in een vertrouwde omgeving.
2. Vanuit de *Relatie* werken en leren we in verbinding met elkaar en onze omgeving.
3. *Diversiteit* waarbij we de verschillen tussen elkaar erkennen en waarderen.

Deze pijlers vormen het fundament waarop ons handelen is gebaseerd.

De missie

“De RSG is een algemeen toegankelijke en excellente school met als bijzondere opdracht alle leerlingen, leraren en ondersteunend personeel te binden en te boeien. Daarmee is de RSG een gemeenschap die iedereen laat groeien als mens in alle facetten om kansrijk te zijn in de samenleving.”

Een belangrijke waarde, zeker voor een openbare en algemeen toegankelijke school als de RSG, is het erkennen van en het omgaan met verschillen tussen mensen. Wat iemands etnische achtergrond of levensovertuiging ook is, hij of zij is welkom op onze school. We zijn een afspiegeling van de samenleving en zijn ons dat bewust. Ieder mens is uniek en verdient het om zich op eigen wijze en in vrijheid te kunnen ontplooiën.



De RSG wil blijven binden, boeien en groeien. We zijn een schoolgemeenschap met de nadruk op gemeenschap. Een gemeenschap die gevormd wordt door leerlingen, ouders en personeel. Het is onze wens hen te binden aan deze gemeenschap, want alleen in relatie tot anderen is er sprake van zingeving. Ook willen we hen, met name de leerlingen en het personeel, boeien opdat ze uitgedaagd worden tot uitstekende prestaties op ieders eigen niveau. Deel uitmaken van deze gemeenschap moet van toegevoegde waarde zijn voor iedereen, zodat er sprake is van groei. Groei als mens in al zijn facetten.

Samengevat zijn voor ons de belangrijkste kernwaarden:

- ✓ Verbindend
- ✓ Uitdagend
- ✓ Betekenisvol

Het uitdragen van de kernwaarden gaat verder dan alleen onderwijsinhoud. Het raakt ook aan het geheel van normen en waarden die wij belangrijk vinden. Ook daar richt het leerproces zich op. Samenwerking is gebaseerd op gezamenlijke verantwoordelijkheid en onderling respect. Iedereen die deel uitmaakt van RSG Slingerbos | Levant draagt er niet alleen zorg voor zelf waardenvol te handelen, maar is ook verantwoordelijk voor het overbrengen van deze waarden op zijn/haar omgeving.

De RSG staat voor een ambitieus leerklimaat waar leren en leeropbrengsten centraal staan. En waar voor alle medewerkers en leerlingen volop gelegenheid is om te leren en te ontwikkelen. Dat betekent dat steeds nieuwe keuzes zullen worden gemaakt in de aanpak en de organisatie van het leren.

Het lerend organiseren sluit goed aan bij het verder professionaliseren van de RSG. In een lerende organisatie is voldoende ruimte om het werk goed te kunnen uitvoeren. Het faciliteren daarvan vraagt om bijzondere kwaliteiten van de leidinggevenden, zoals het geven van ruimte en vertrouwen en in staat zijn om te inspireren. Docenten zijn de spil van het onderwijs.

Besturingsfilosofie

De school ontwikkelt zich verder als lerende organisatie. De besturingsfilosofie en de visie op leiderschap ontwikkelen mee in samenhang met deze ambitie. De besturingsfilosofie is erop gericht om verantwoordelijkheden te delen en zo laag mogelijk in de organisatie te beleggen. Het bestuursbureau ondersteunt daarbij zoveel mogelijk het primaire proces. De bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen onze school zijn duidelijk vastgelegd. Het is helder wie waar over gaat. Verder zijn de kaders zo geformuleerd dat er voor iedere medewerker voldoende ruimte is om als professional optimaal te kunnen functioneren.

Door middel van dit koersplan en in de schoolplannen bepalen we de **richting**. In de teams, vakgroepen en op docentniveau werken we met professionele **ruimte** en bepalen we het hoe. Het **resultaat** is de optelsom van de team-, vakgroep- en persoonlijke doelen van de betrokkenen. Vervolgens leggen we **rekenschap** af over de behaalde resultaten en **reflecteren** we op ons eigen handelen.

Het werken op basis van integrale verantwoordelijkheid vindt in beginsel plaats op alle niveaus van de organisatie. Er is sprake van gedeeld leiderschap. Iedere medewerker gaat ergens over. Niet op basis van status, maar op basis van gedeelde verantwoordelijkheden. Dit betekent dat iedere medewerker verantwoordelijk is voor zijn/haar domein. En daar verantwoording over aflegt. Niet alleen door de controle van 'de baas' die bekijkt of het werk naar behoren is uitgevoerd, maar vooral op basis van de evaluatie van de verantwoordelijke zelf. Dat vraagt om regelmatig overleg tussen alle betrokkenen over het verloop en de voortgang van de werkzaamheden. Reflectie en de verbetervoorstellen zijn onderwerp van gesprek. Afspraken over de professionele ruimte van de docent en invulling van de zeggenschap worden uitgewerkt in het professioneel statuut van de scholen.

Om bovenstaande uitgangspunten te realiseren wordt geïnvesteerd in een ambitieuze leercultuur door scholing en ontwikkeling van alle medewerkers en door steeds collega's en leerlingen te betrekken bij de vraagstukken die spelen. Optimaal leren vindt plaats in een omgeving waar reflecteren op eigen handelen, in alle lagen van de organisatie, meer gemeengoed dan uitzondering is.

Reflectie, autonomie, eigenaarschap, verantwoordelijkheid en de horizontale dialoog, 'het goede gesprek' zijn belangrijke ankerpunten op alle niveaus binnen de RSG. Voor bestuur, leidinggevenden, docenten en onderwijsondersteuners.

**'Actie zonder reflectie heeft
net zo weinig betekenis
als reflectie zonder actie'**



Samen met een groep docenten is verder nagedacht over de onderwijskundige koers. In onze visie op onderwijs is de motivatie voor leren het uitgangspunt, zowel bij de leerling als de docent. We bereiken deze motivatie en betrokkenheid door de leerlingen meer maatwerk te bieden, zoals het volgen van vakken op verschillende niveaus of een extra uitleg door docenten. Leerlingen maken keuzes in hun leerproces en worden daarin begeleid door de mentor, coach of docent. Dit proces van kiezen en reflecteren op het eigen leren is van groot belang om de motivatie en leerprestaties te verbeteren. Daarnaast is de verwachting dat de ontwikkelde vaardigheden bijdragen aan een goede doorstroom naar het vervolgonderwijs.

***'Het doel geeft richting,
het proces bepaalt de
uiteindelijke bestemming'***



Leerlingen leren we stapsgewijs omgaan met keuzevrijheid en zelfstandigheid. De mate van keuzevrijheid en zelfstandigheid kan per leerling verschillend zijn. Leerlingen worden begeleid in het zelf doelen leren stellen en hun tijd goed in te delen. Docenten leren hen leerstrategieën aan en geven opbouwende feedback. We benaderen leerlingen positief, open en met vertrouwen.

Ons onderwijs is niet alleen gericht op het behalen van een diploma, maar ook op de persoonlijke ontwikkeling van onze leerlingen. Ook daarvoor zijn maatwerk, keuzemogelijkheden, eigenaarschap en toenemende zelfstandigheid essentieel. De school is een plek waar in alle rust geleerd kan worden.

Om deze rust te bereiken, werken we toe naar minder startmomenten op een dag en waar mogelijk een continuooster zonder tussenuren voor leerlingen. We creëren tijd voor docenten om elkaar te ontmoeten, samen onderwijs te ontwikkelen, toetsen (formatief en summatief) voor te bereiden, werkafspraken te maken en lessen voor te bereiden.

We maken maatwerk organiseerbaar door flexibele RSG-uren op te nemen in het rooster. Deze 'flectijd' kan per jaarlaag en niveau verschillend worden ingevuld. Flectijd is tijd waarin een deel van het leerstofjaarklassensysteem wordt losgelaten waardoor ruimte voor maatwerk ontstaat. Wat op de RSG precies valt onder flectijd, moet nader worden ingevuld. Komend schooljaar krijgt dat een vervolg in de afdelingen en teams. Doelstelling is het organiseerbaar maken van keuzemogelijkheden en maatwerk voor leerlingen en daarmee het vergroten van de motivatie en betrokkenheid van leerlingen bij hun leerproces.

Bij onderwijs dat is afgestemd op de individuele capaciteiten, behoeften, leerstijlen en mogelijkheden van individuele leerlingen kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een organisatiemodel waarbij leerlingen op basis van individuele kwaliteiten en leerstijl, maar zeker ook (zelf)discipline en motivatie, meer onafhankelijk kunnen werken. Hoe dat er in de praktijk uit zal zien, is aan de afdelingen en teams. Afgelopen jaren zijn op beide vestigingen pilots gestart om te onderzoeken op welke manier gepersonaliseerd leren vorm zou kunnen krijgen of moet krijgen binnen onze school.

'Gepersonaliseerd onderwijs doet recht aan verschillen'



Kaders visie op leren

Ook de komende jaren zullen in het teken staan van het verhogen van zowel de actieve betrokkenheid van leerlingen als de motivatie om te leren waardoor de leerprestaties zullen verbeteren. Deze koers is enkele jaren geleden reeds ingezet door het aanbieden van een gepersonaliseerde leerroute waarbinnen ervaring is opgedaan met het ontwikkelen van meer eigenaarschap bij leerlingen. Ook binnen de reguliere leerroute wordt gewerkt aan de actieve betrokkenheid van leerlingen door meer gedifferentieerd te werken in de klas. De komende jaren ontwikkelt de school als geheel zich steeds meer in de richting van gepersonaliseerd onderwijs. Het tempo waarin dit plaatsvindt verschilt per locatie en afdeling. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe beide locaties deze ontwikkeling op hoofdlijnen zullen vormgeven binnen de kaders die zijn vastgesteld door docenten, teamleiders en directie:

- ✓ Eigenaarschap: de leerling krijgt steeds meer eigenaarschap door zelf keuzes te maken in het leerproces en leerdoelen te bepalen waarbij hij begeleid wordt door zijn docent/mentor/coach,
- ✓ ondergrens van de gewenste flexibilisering is 80%,
- ✓ herijking rol docent omdat de rol van de docent verandert:
 - als vakexpert vakkennis overbrengen én
 - een steeds meer coachende en begeleidende rol,
- ✓ maatwerk: de docent herkent het verschil tussen leerlingen en sluit aan bij datgene wat de leerling nodig heeft in zijn/haar leerproces,
- ✓ maatwerk betekent ook dat een leerling op verschillende plekken kan werken in de school. Er zijn goed geoutilleerde ruimtes waar in stilte, in groepen of plenair gewerkt kan worden,
- ✓ rooster: om meer maatwerk te kunnen bieden en de leerling meer zelf eigenaar te laten zijn, zal onderwijs anders georganiseerd worden. Er wordt flextijd ingeroosterd. Daarnaast veranderen de leseenheden, gerekend in eenheden van 15 minuten naar 30-60-90 minuten waardoor het aantal startmomenten afneemt en de tijd effectiever en efficiënter kan worden ingezet,
- ✓ toetsen: er vindt steeds meer formatieve evaluatie plaats en minder summatief,
- ✓ docenten creëren een leercultuur in het lokaal en in de school door samen te werken.

Ontwikkeling RSG Slingerbos in Harderwijk

De RSG kent sinds enkele jaren twee leerroutes: de reguliere leerroute en de leerroute gepersonaliseerd leren. Bij RSG Slingerbos worden beide leerroutes aangeboden. De leerroute gepersonaliseerd leren wordt gecontinueerd en doorontwikkeld. In de onderbouw zal de reguliere leerroute in de komende jaren verder ontwikkeld worden naar onderwijs op maat, zodat binnen deze leerroute ook steeds meer maatwerk aan leerlingen kan worden geboden om zo de actieve betrokkenheid en motivatie te verhogen. De uitwerking en het tijdspad vindt op afdelingsniveau plaats en komt tot stand in samenspraak met de teams.

Iedere onderbouwleerling moet vanuit de onderbouw van zowel locatie Slingerbos als van locatie Levant succesvol doorstromen naar de bovenbouw. Kennis delen, afspraken maken en maatwerk bieden op team- en vakgroepniveau is daarbij essentieel.

Om daadwerkelijk meer maatwerk voor de leerling te kunnen realiseren, wordt er binnen de (docenten) teams ook meer maatwerk georganiseerd. Op basis van de hierboven genoemde kaders zal de directie voor de komende jaren grenzen stellen waarbinnen de teams keuzes kunnen maken en zich verder kunnen ontwikkelen. Per team en ieder afzonderlijk teamlid wordt jaarlijks op enkele specifieke punten de ondergrens (startpunt) vastgesteld waaraan in het desbetreffende schooljaar minimaal moet worden voldaan zodat zowel het individuele teamlid als het gehele team kan doorgroeien. De opgeleverde ondergrenzen uit de verschillende teams dienen tezamen de kaders te dekken.

Ontwikkeling bij RSG Levant in Zeewolde

Om de actieve betrokkenheid van leerlingen en de motivatie om te leren te verhogen heeft RSG Levant ervoor gekozen om in schooljaar 2018-2019 de reguliere leerroute door te ontwikkelen naar een meer gepersonaliseerde leerroute. Met ingang van schooljaar 2019-2020 worden nieuwe brugklasleerlingen geplaatst in een leerroute waarbij het leren vanuit het principe van gepersonaliseerd leren wordt vormgegeven. De leerlingen worden eigenaar van hun eigen leerproces, en worden zelfstandiger en gemotiveerder wanneer ze begrijpen waarom ze iets leren en invloed hebben op de werkwijze. De 12 bouwstenen vanuit 'gepersonaliseerd leren' vormen de basis en zullen de komende jaren door middel van 'reflection in action' verder worden geoptimaliseerd.

Bij RSG Levant wordt bij het leren uitgegaan van de volgende waarden:

1. Iedereen is anders en leert anders;
2. Grenzen worden verlegd met uitdagende doelen en duidelijke criteria;
3. Iedereen leert voor het leven.

Belangrijk kenmerk van de visie op leren is dat de leerling centraal staat. Hij stelt doelen en heeft regie op zijn leerproces. Met hulp van een vakdocent en coach leert de leerling aan zijn persoonlijke leerdoelen waarbij rekening wordt gehouden met zijn sterke en zwakke kanten. Daarnaast leert de leerling voor zichzelf succesvolle leerstrategieën te ontwikkelen. Er vinden vaklessen (docentgestuurd) en workshops (leerlinggestuurd) plaats. Door middel van afnemende sturing zal de leerling steeds beter in staat zijn keuzes te maken in het wat, hoe en waar. Afspraken en leerdoelen worden vastgelegd in een logboek. Het doel is om meer ruimte te creëren voor ambities en talenten. Als leermiddel speelt de iPad een belangrijke rol. In vaklessen en workshops vinden diverse leeractiviteiten plaats die ongebonden kunnen zijn aan tijd en plaats. In het in 2018 verbouwde schoolgebouw zijn dan ook goed geoutilleerde ruimtes waar in stilte, in groepen of plenair gewerkt kan worden. Een leerling is eigenaar van zijn leerproces en wordt zo beter voorbereid op de toekomst en op een leven lang leren.

**'Leerlingen krijgen pas
gelijke kansen bij ongelijk
onderwijs'**



Hoofdstuk 4 Onderwijs maak je samen!

Ondersteuning vanuit de bedrijfsvoering

Om de RSG in staat te stellen haar doelen te realiseren, streven we naar optimale ondersteuning en facilitering zodat docenten en leidinggevendenden zich volledig kunnen richten op onderwijskundig leiderschap en het primaire proces: het onderwijs aan de leerlingen. De afdelingen kwaliteitszorg, HR, financiën, ICT en facilitair leveren een belangrijke bijdrage in de ondersteuning, zowel gezamenlijk als vanuit de eigen beleidsterreinen. De stafafdelingen faciliteren het onderwijs, maar is naast de schoolleiding ook goed te bereiken voor docenten en andere medewerkers. De komende vier jaren wordt ingezet op het vergroten van de interactie, zodat medewerkers over veel informatie beschikken om het goede te doen en met elkaar het goede gesprek te kunnen voeren.

4.1 Kwaliteitszorg

Rol van kwaliteitszorg

De afgelopen jaren zijn veel processen binnen de school op systematische wijze geëvalueerd. Enkele voorbeelden daarvan zijn de examenresultaten, tevredenheidsonderzoeken en onderwijsvernieuwingen. Door de komende jaren meer structuur aan te brengen in de huidige kwaliteitszorg zal kwaliteitszorg steeds meer onderdeel worden van de dagelijkse werkzaamheden van onze medewerkers. Met kwaliteitszorg willen we bereiken dat we het functioneren en de schoolprestaties systematisch en cyclisch verbeteren, zodat we niet alleen voldoen aan de wettelijke eisen, maar ook aan onze doelstellingen uit de strategische meerjarenvisie 2019–2023. In de vorige meerjarenvisie is reeds opgenomen dat we de vernieuwingen (verbreding onderwijsaanbod, investeringen in opleidingen van medewerkers etc.) moeten borgen en dat er systematisch moet worden gekeken naar de bijdrage die deze ontwikkelingen aan de kwaliteitsverbetering hebben geleverd. De motivatie om dat te willen doen is in de eerste plaats intrinsiek: wij willen zelf weten welke veranderingen tot een hogere kwaliteit leiden. Daarnaast vragen diverse externe partijen, zoals de Onderwijsinspectie, om een systeem van kwaliteitszorg.

Om onze doelstellingen te bereiken moet kwaliteitszorg:

- ✓ Een kader zijn voor alle processen en prestaties;
- ✓ belangrijk onderdeel zijn van en in samenhang met bedrijfsvoering en HR;
- ✓ zijn ingevlochten in de structuur en cultuur van de school;
- ✓ een samenhangend proces zijn dat leidt tot bewustwording van steeds beter willen worden.

In het volgende overzicht is opgenomen hoe we invulling gaan geven aan de PDCA-cyclus:

Plan	Do
<ul style="list-style-type: none">✓ Schooljaarplan✓ Teamplannen✓ Vakgroep- /programmaplannen✓ Scholingsplan✓ Startgesprek medewerker	<ul style="list-style-type: none">✓ Uitvoeren van de jaarplannen✓ Gesprekken over voortgang✓ Monitoren van resultaat
Check	Act
<ul style="list-style-type: none">✓ Evaluaties van de plannen, door enquêtes, onderzoek, rapporten e.d.✓ Gespreks-/beoordelingscyclus✓ Audits	<ul style="list-style-type: none">✓ Aanpassen van plannen✓ Opleiden van medewerkers✓ Verbeterprogramma's voor teams en individuele docenten✓ Stopzetten van ontwikkelingen of processen indien noodzakelijk



Om de PDCA-cyclus goed uit te kunnen voeren zal in alle plannen (teams, vakgroepen, programma's etc.) volgens een vast stramien een paragraaf opgenomen worden over kwaliteitszorg en hoe deze is georganiseerd. Kwaliteitszorg staat periodiek op de agenda van teams, vakgroepen, programma's etc. Tevens wordt in de MT-vergaderingen over het dashboard de cijfermatige kant van kwaliteitszorg geagendeerd zodat de ontwikkelingen met betrekking tot verzuim, lesuitval etc. zichtbaar zijn en verbeterplannen kunnen worden op-/bijgesteld. De kwaliteitsmedewerkers zullen de verschillende afdelingen regelmatig voorzien van (on)gevraagde data.

Kwantitatief en kwalitatief

Kwaliteitszorg bestaat uit twee onderdelen: een kwantitatief en een kwalitatief deel. De kwantitatieve aspecten meten de basiskwaliteit, de minimum wettelijke eisen en kaders vanuit de overheid. Het kwalitatieve aspect meet bijvoorbeeld de kwaliteit van het onderwijsconcept gepersonaliseerd leren en andere jaarlijks vast te stellen onderwijskundige en pedagogische doelstellingen. Om de kwaliteit van het primaire proces in kaart te brengen wordt gebruik gemaakt van de RSG kijkwijzer die ontwikkeld is in 2016. Kwalitatieve kwaliteitszorg is daarmee het schooleigen onderdeel van onze kwaliteitszorgcyclus waarvoor we onze eigen eisen en kaders stellen die nodig zijn om op PDCA-wijze te meten, te monitoren, bij te stellen en te verbeteren indien nodig. De normen voor deze aspecten worden de komende 4 jaar ontwikkeld, vastgesteld en indien nodig bijgesteld.

Wijze van meten

Om tot betrouwbare cijfers te komen waarmee het bereiken van doelstellingen kan worden gemeten, wordt gebruik gemaakt van verschillende bronnen. Externe instanties, zoals de onderwijsinspectie, maar ook Scholen op de kaart leveren daarvoor input. Daarnaast maken we gebruik van gegevens die MMP, een softwarepakket dat gegevens uit ons schooladministratiepakket Magister gebruikt, oplevert. Het gaat dan bijvoorbeeld om gegevens over examenresultaten, maar in het bijzonder de prestaties van een specifieke vakgroep of docent. Ook zijn we hiermee in staat om te anticiperen op de officiële gegevens van de onderwijsinspectie, omdat wij die gegevens zelf al eerder hebben.

Voor tevredenheidsonderzoeken onder medewerkers, leerlingen en ouders wordt gebruik gemaakt van de software van Van Beekveld en Terpstra. Het instrument "Kwaliteitscholen" wordt bijvoorbeeld gebruikt voor het monitoren van het functioneren van een docent voor de klas. De komende jaren willen wij ook nog op een andere manier gegevens gaan verzamelen door het oprichten van auditteams en deze in te zetten binnen de scholen waarmee de RSG een bestuurlijk samenwerkingsverband is aangegaan. Om dat succesvol te kunnen gaan doen, zullen medewerkers van de betrokken scholen een opleidingstraject gaan volgen.

Overzicht

<i>Activiteiten die in het kader van kwaliteitszorg worden uitgevoerd</i>	<i>Frequentie</i>
Invullen van schoolbrede dashboard	Vier keer per jaar
Invullen van dashboard per afdeling	Nog vast te stellen
Analyseren van examenresultaten	Jaarlijks, meteen na afloop CE
Tevredenheidsonderzoek onder leerlingen en ouders	Jaarlijks
Tevredenheidsonderzoek onder medewerkers	Tweejaarlijks
Aanleveren gegevens voor Scholen op de Kaart	Jaarlijks
Aanleveren van gegevens voor vakgroepen	Naar behoefte
Evaluatie van startende docenten door leerlingen	Twee keer per jaar
Evaluatie van zittende docenten	Op verzoek
Diverse onderzoeken naar veiligheid en welbevinden, motivatie, huisbezoek etc.	Op verzoek
Analyse van opbrengsten van CITO-LVS toetsen	Jaarlijks

Het overzicht moet leiden tot een jaarkalender waarin elke activiteit in de tijd wordt geplaatst. Tevens moet worden aangegeven wie de verantwoordelijke persoon is, wie de uitvoering van de activiteit op zich neemt, en hoe de vervolgstappen eruit zien. Het doel is om dit stap voor stap in de komende 4 jaar te realiseren.

4.2 Strategisch personeelsbeleid

Het strategisch HR-beleid van de RSG zet de HR-speerpunten uit de strategische meerjarenvisie 2014-2018 voort. Naast een stevige basis op het gebied van HR-administratie en het uniformeren van HR-processen wordt nadrukkelijk ingezet op het professionele en strategische HR-advies richting leiding en medewerkers bij de realisatie van haar (onderwijskundige) doelen. Voor de komende jaren is het versterken van het professionele kapitaal van de school het ijkpunt voor HR. Er wordt geïnvesteerd in zowel de individuele capaciteiten van medewerkers, als in de ontwikkeling als team. Het stimuleren van de professionele dialoog en het samen leren zijn hiervoor belangrijke voorwaarden. Net als voor leerlingen geldt ook voor medewerkers dat regie op eigen werk, samenwerken en samen leren aan de basis staan voor ons gezamenlijk onderwijskundige succes.

*'Oog voor onze medewerkers –
het belangrijkste kapitaal van
onze organisatie'*



Organisatie in verandering

Daar waar de RSG haar nieuwe onderwijskundige visie wil vormgeven is de noodzaak van een lerende cultuur des te belangrijker. De school wil zich nu eenmaal snel kunnen aanpassen aan de veranderende omstandigheden en maatschappelijke ontwikkelingen. Het vermogen om de blik naar buiten te richten, deze te vertalen naar de noodzakelijke ontwikkelingen in de school en hierin samen te leren is daarbij van cruciaal belang.

Een lerende school betekent dat medewerkers en leidinggevenden open staan voor elkaars kennis, feedback en ideeën. Alleen dan is er sprake van een lerende mindset. Op deze manier kan de RSG onderwijs ontwikkelen dat past bij een snel veranderende omgeving. Medewerkers dienen hun eigen rol telkens weer te vernieuwen en elkaar scherp te houden.

Leiderschap in een cultuur van verandering

Het leiderschap van een school in verandering vraagt om visie, moed en lef. HR wil haar schoolleiders ondersteunen bij deze belangrijke rol door middel van opleiding en ontwikkeling. Mensen zijn van nature gericht op zelfbehoud en medewerkers zullen voor een belangrijk deel door de leiding meegenomen moeten worden in de noodzakelijke veranderingen. Leiding uitdagen voortdurend te investeren in de professionele relatie en uitwisseling van kennis om betrokkenheid bij hun teamleden te realiseren, is bijvoorbeeld een belangrijk aspect van leiderschap in verandering. Daarbij is het essentieel dat schoolleiders inzicht hebben in veranderingsprocessen, zodat zij op hun beurt hun medewerkers goed kunnen begeleiden bij de transitie.

Ontwikkeling docenten en onderwijsondersteunend personeel

Zoals reeds aangegeven vraagt de huidige maatschappij mensen die goed kunnen samenwerken, veerkrachtig, zelfverantwoordelijk, kritisch en creatief zijn. Dit leidt ertoe dat er ook binnen het onderwijs een samenwerkende, onderzoekende, kritische en zelfsturende houding van leerlingen wordt verwacht. Van docenten wordt verwacht dat zij bekwaamheden en ICT-vaardigheden ontwikkelen die hen in staat stelt het nieuwe RSG-onderwijs in de praktijk te brengen.

Voorgaande vraagt om meer aandacht voor de begeleiding en coaching van het individu. Dit betekent dat er een beroep wordt gedaan op de coachende en begeleidende rol van docent en/of mentor, waardoor leerlingen in staat worden gesteld hun eigen leerproces vorm te geven. Deze meer gepersonaliseerde vorm van onderwijs zal de rol van docenten veranderen. Naast het overbrengen van vakkennis is coaching op vakinhoud een belangrijke vaardigheid.

Een groot deel van onze docenten is de afgelopen jaren in deze richting opgeleid en getraind. Echter nog niet al onze docenten zijn zover om de coachende rol te kunnen vervullen en daarmee de leerlingen op het gewenste niveau te kunnen ondersteunen en begeleiden. Een opleiding tot coach, training in feedback en didactische vaardigheden zal dan ook voor een belangrijk deel onderdeel zijn van het HR-opleidingsplan. Daarnaast zullen docenten gestimuleerd worden om samenwerkende vaardigheden in de praktijk te brengen en digitale vaardigheden te ontwikkelen. Met deze interventies willen we bereiken dat onze leerlingen door goed geschoolde docenten gestimuleerd worden een pro-actieve en een op samenwerking gerichte houding aan te nemen ten aanzien van hun eigen ontwikkeling. Zij zullen stap-voor-stap worden begeleid in het verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen leerproces waardoor dit eigenaarschap wordt vergroot.

Alle medewerkers binnen de school dragen bij aan een professionele schoolcultuur die gericht is op feedback geven en reflectie, verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen. Ook de onderwijsondersteunende medewerkers zullen gefaciliteerd worden in hun ontwikkeling door gerichte opleiding en training aan te bieden.

Aantrekkelijk werkgeverschap

Bij het realiseren van de onderwijskundige visie maakt de kwaliteit van de medewerkers het verschil. Om de juiste medewerkers aan ons te binden en nieuwe medewerkers te boeien wil de RSG een aantrekkelijk werkgever zijn. Het verzorgen van eigentijds onderwijs zal bijdragen aan dit aantrekkelijk werkgeverschap. Nieuwe collega's zal gevraagd worden mee te denken in het verder vormgeven van het onderwijs. De RSG zal dan ook haar introductie en opleidings- en ontwikkelbeleid zodanig inrichten dat startende docenten worden geholpen de belangrijke stap te maken naar deze meer begeleidende en coachende rol. Daarnaast wil de RSG haar aantrekkelijk werkgeverschap vormgeven door maatwerk te bieden in de relatie werkgever/werknemer en de ontwikkelmogelijkheden.

De nieuwe onderwijsvisie heeft ook consequenties voor het wervings- en selectiebeleid van de school dat in nauwe aansluiting op de onderwijskundige koers vorm zal krijgen. De komende jaren zal nadrukkelijk geïnvesteerd worden in het versterken en vergroten van het netwerk met potentiële docenten met eigentijdse vaardigheden via bijvoorbeeld beroepsopleidingen, open dagen en netwerkbijeenkomsten. Bovendien zullen aanpassingen gedaan worden in de communicatie over onze onderwijsvisie op de schoolwebsite, social media en recruitment site.

Externe ontwikkelingen

De komende jaren heeft HR te maken met een aantal belangrijke externe ontwikkelingen die haar manier van werken zal beïnvloeden. Zo zal de rechtspositie van ambtenaren met de daarbij behorende juridische consequenties veranderen, hebben we te maken met een toenemende schaarste van docenten op de arbeidsmarkt, is er sprake van een alsnog verdergaande digitalisering en vraagt de Algemene Verordening Gegevensbescherming dat HR haar gegevens volgens richtlijnen beheert.

HR als drijvende kracht in organisatieontwikkeling

Samenvattend zal HR de komende jaren inzetten op:

- het bouwen aan een open cultuur waarin mensen graag willen (samen)werken,
- het bieden van meer ruimte voor maatwerk en flexibilisering, conform de CAO VO, in de arbeidsrelatie en ontwikkelmogelijkheden,
- veranderkundig leiderschap gericht op een duurzame onderwijskundige ontwikkeling,
- het investeren in de ontwikkeling van medewerkers en leidinggevenden om met elkaar de onderwijskundige transitie vorm te kunnen geven,
- het ondersteunen bij de dialoog en verbinding tussen de visie van de school, ontwikkeling van onderwijs en de professionele ontwikkeling van personeel,
- het zich ontwikkelen naar een professionele leergemeenschap,
- het verhogen van het digitaal leraarschap door docenten meer digitale vaardigheden te laten ontwikkelen,
- het zijn van een aantrekkelijk werkgever,
- het vertalen van externe ontwikkelingen naar de interne HR-organisatie.

Hiervoor neemt HR in de school vier belangrijke rollen in, met ieder zijn eigen aandachtspunten:

- ✓ Strategisch sparringpartner van leiding en medewerkers:
 - een verbindende introductie waarbinnen nieuwe medewerkers worden ondersteund bij het invullen van hun rol van coach binnen onze nieuwe onderwijsvisie,
 - werving en selectie van medewerkers met coachende en begeleidende vaardigheden,
 - een richtinggevend opleidings- en ontwikkelingsplan voor zowel leidinggevenden, docenten als OOP-medewerkers voor de komende jaren,
 - een levensfasebewust personeelsbeleid ontwikkelen en faciliteren.
- ✓ Veranderkundig adviseur:
 - het bevorderen van een lerende cultuur,
 - het bieden van “taal” voor de lerende dialoog,
 - het ondersteunen van leiding bij hun veranderkundige rol.
- ✓ Personeelondersteuning:
 - het ondersteunen van medewerkers bij hun persoonlijk welbevinden in een school in transitie,
 - het bieden van maatwerk in het kader van een seniorenbeleid,
 - mogelijkheden voor alle medewerkers tot maatwerk in ontwikkeling en groei,
 - het verder ontwikkelen van een adequaat functionerings-, waarderings- en beoordelingssysteem.
- ✓ Personele administratie:
 - wijziging van het ambtenarenrecht,
 - werken volgens interne richtlijnen,
 - digitalisering van HR-processen.

4.3 Financiën

Om de ambities uit het koersplan te kunnen realiseren heeft de afdeling financiën voor de komende jaren de volgende doelstellingen geformuleerd:

Doelstelling 1:

De financiële positie van de RSG blijft duurzaam voldoen aan minimale normen.

De normen waar de RSG aan wil blijven voldoen zijn:

Indicator/risicoprofiel	Norm
Solvabiliteit	>30%
Current ratio	>0,9
Rentabiliteit	>0%
Weerstandsvermogen	>20%
Ratio weerstandsvermogen	>100%

Een stevige financiële positie is belangrijk om alle ambities te kunnen verwezenlijken. Binnen een onderwijsorganisatie is een winst oogmerk niet van belang. Uitgangspunt is dat met de beschikbaar gestelde middelen de taken worden uitgevoerd. Een goede financiële beheersing is daarbij essentieel, het sturen op normen helpt daarbij. Bovenstaande normen beslaan het hele spectrum van een goede financiële positie, van liquiditeit tot een duurzame vermogenspositie.

Vanwege het feit dat de RSG een publieke organisatie is dient er verantwoording afgelegd te worden aan een groot aantal stakeholders, zowel intern als extern. Verantwoording moet dan ook tot het DNA van de organisatie behoren. Dit heeft mede tot gevolg dat bewaking van de financiële positie essentieel is.

***'Een succesvolle organisatie
stuurt op financiële en
niet-financiële resultaten'***



Doelstelling 2:

De RSG ontwikkelt en implementeert voor 2023 een visie op integraal werken.

In voorgaande hoofdstukken is uiteengezet dat de RSG toe wil naar een integrale manier van werken. De wens is om verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. Dit heeft ook gevolgen voor de financiële sturing. Momenteel is de financiële sturing veelal centraal belegd. Dit heeft mede tot gevolg dat het financieel bewustzijn op onderdelen nog onvoldoende ontwikkeld is. Daarnaast lijkt het ook logisch om naast de verwachte prestaties op onderwijskundig gebied hierbij ook financiële middelen te funderen.

De mate van integraliteit kent echter vele vormen. Van geheel integraal, waarbij alle verantwoordelijkheid ten aanzien van bijvoorbeeld personeelsbeleid, financieel beleid, ICT-beleid is toebedeeld aan een of meerdere organisatieonderdelen (volledig decentraal) tot een volledige centralisering van de diverse onderdelen (wat dan geen integraal werken meer is). Veelal is er sprake van een gemixte vorm, waarbij bepaalde onderdelen zijn gecentraliseerd en andere onderdelen decentraal worden uitgevoerd. Elke keus heeft ook weer gevolgen voor de vormgeving van de financiële functie.

Naast de grotere autonomie brengt integraal werken ook grotere verantwoordelijkheden met zich mee. Er zal ook op een lager niveau verantwoording moeten worden afgelegd over behaalde resultaten. Dit zijn niet alleen maar financiële resultaten, maar ook niet-financiële resultaten, bijvoorbeeld op onderwijskundig gebied. Immers het financiële budget is een middel om de prestaties te verwezenlijken.

De RSG zal hier een eigen visie voor moeten ontwikkelen waarbij gedacht wordt aan een groeimodel, mede (vanuit financieel oogpunt gezien) door de relatieve onervarenheid ten aanzien van de financiële bedrijfsvoering. In deze visie zal in ieder geval het volgende worden beschreven:

- ✓ Welke organisatieonderdelen decentraal/centraal,
- ✓ het groeipad: wanneer welke onderdelen,
- ✓ de verantwoordingsstructuur (rapportages, sturingsvisie),
- ✓ de kaders (financieel, personeel, onderwijsprestaties, verantwoordelijkheden).

4.4 ICT

Vaardigheden

De veranderingen op het gebied van ICT gaan in een snel tempo. Het is dan ook belangrijk dat docenten digitale vaardigheden ontwikkelen om te voorkomen dat de kloof tussen leerlingen en docenten op dit gebied te groot wordt. ICT ondersteunt niet alleen het leerproces om steeds meer gedifferentieerd onderwijs en maatwerk te kunnen bieden, maar draagt ook bij aan een optimale kennisdeling onder medewerkers. In het kader van veiligheid en privacy (AVG) wordt er met ingang van 2019 intern steeds meer gebruik gemaakt van Intranet om kennis, documenten etc. met elkaar te delen en een efficiëntere informatiestroom te creëren. Daarnaast worden medewerkers geregeld geïnformeerd over de privacy-wetgeving zodat er bewust met (digitale) gegevens en informatie wordt omgegaan.

De RSG vindt het belangrijk om te blijven investeren in professionele (ICT)-ontwikkelingen van de medewerkers en heeft deze ontwikkeling meegenomen in het strategisch HR-beleid.

Devices

Gezien de onderwijskundige koers zullen ook de komende jaren devices worden ingezet om het leerproces te ondersteunen en meer gedifferentieerd onderwijs en maatwerk te kunnen bieden. In alle leerjaren beschikken de leerlingen over een iPad. In de komende jaren wordt op basis van uitgevoerde evaluaties onderzocht of het huidige device, de iPad, nog steeds het juiste apparaat is of dat er bijvoorbeeld in de bovenbouw een ander device meer geschikt is om onze doelstellingen te kunnen realiseren. Bij het maken van de verschillende afwegingen zullen ook de punten beheersbaarheid en veiligheid worden meegenomen.



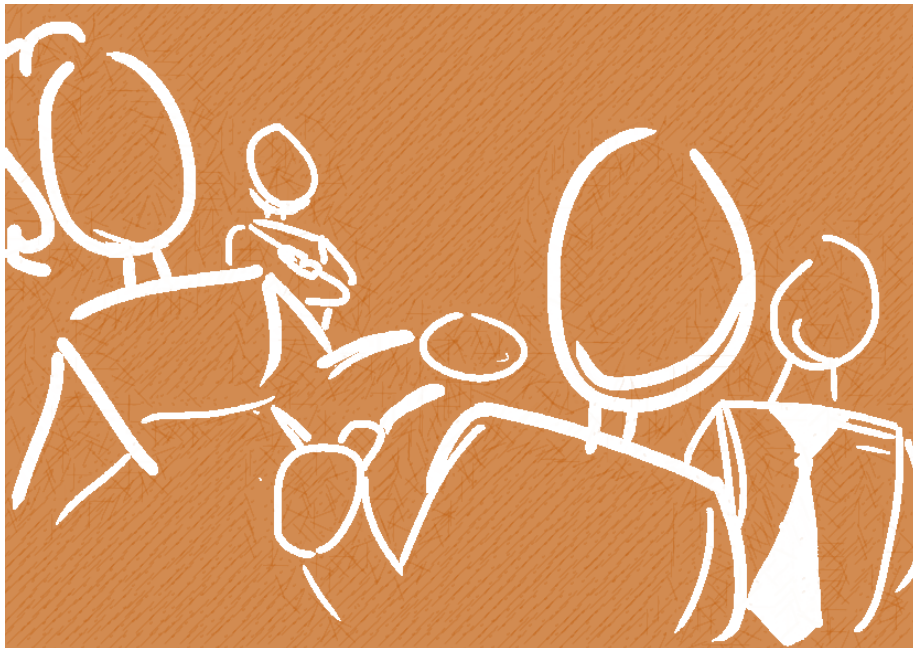
4.5 Facilitair / huisvesting

Modern onderwijs vraagt om moderne voorzieningen en een uitdagende leeromgeving. Goed geoutilleerde en veilige schoolgebouwen zijn voorwaardelijk voor het onderwijs dat wij willen bieden. Uiteraard hoort naast een moderne zogenoemde fysieke omgeving, een moderne virtuele omgeving. Een plek waar wij elkaar op elk willekeurig tijdstip kunnen ontmoeten en kennis kunnen delen.

Zowel in Zeewolde als in Harderwijk is het schoolgebouw verbouwd en aangepast aan de ontwikkelingen in het onderwijs. Door flexibele werkplekken en ruime mogelijkheden om digitaal te werken zijn wij in staat om docenten en leerlingen meer maatwerk te bieden. Om een extra kwaliteitsimpuls te kunnen geven aan de ontwikkeling van de gepersonaliseerde leerroute op locatie Slingerbos is er in 2018 tijdelijk extra onderwijsruimte gecreëerd voor de komende 4 jaar.

Zowel in ons personeelsbeleid als op facilitair gebied is de school bezig met het thema duurzaamheid. Bij de verbouw van de schoolgebouwen in 2014 (Harderwijk) en 2018 (Zeewolde) zijn duurzame materialen gebruikt en energiebesparende voorzieningen getroffen. Ook de komende jaren zullen steeds nieuwe afwegingen worden gemaakt bij het opstellen van de meerjarenbegroting om te zorgen voor duurzame en toekomstbestendige schoolgebouwen. In 2018 is subsidie aangevraagd om beide schoolgebouwen in de komende jaren eventueel te voorzien van zonnepanelen of gebruik te maken van alternatieve energiebronnen. Daarnaast is een groepje leerlingen van ons Technasium gestart met het project '0 op de meter in 2025'. In samenwerking met de leerlingen wordt gezocht naar het verder verduurzamen van de schoolgebouwen.

Sinds 2012 mag de RSG zich ook een "Happy Energy"-school noemen. De gemeente Harderwijk ondersteunt het Happy Energy-project. De Stichting Happy Energy draagt bij aan de ontwikkeling naar een positieve duurzame samenleving door het verspreiden en beschikbaar stellen van informatie, ideeën en producten waarin duurzaamheid wordt onderzocht en/of geïmplementeerd.



Hoofdstuk 5 Horizontale en verticale verantwoording

Doel verantwoording

Het afleggen van horizontale en verticale verantwoording wordt steeds belangrijker. Scholen moeten beter onderwijs geven met minder middelen. Dat dwingt scholen tot het maken van scherpere keuzes en het afleggen van verantwoording hierover. Ook worden scholen steeds meer beoordeeld op hun resultaten. Het moet duidelijk zijn wat een school doet om de kwaliteit van het onderwijs verder te verbeteren.

De RSG vindt het afleggen van verantwoording erg belangrijk. Dit geldt op ieder niveau in de organisatie, zowel voor het bestuur, directie en teamleiders als de andere medewerkers. Niet omdat het moet, maar omdat we dat willen. Het op alle niveaus in de organisatie transparant zijn en zowel in- als extern uitleggen wat je doet, is essentieel voor een lerende organisatie. In dialoog blijven met de omgeving en verantwoorden wat je doet. Daarnaast is communicatie essentieel voor een lerende school. Door met elkaar in gesprek te gaan en verantwoording durven af te leggen kunnen door het geven van feedback doelstellingen worden bijgesteld en resultaten worden verbeterd.

Invulling verantwoording

De RSG heeft te maken met verschillende doelgroepen waaraan horizontale en/of verticale verantwoording wordt afgelegd. Denk aan leerlingen, ouders, bestuur, directie, MT, medewerkers, Raad van Toezicht, MR, overlegorganen, primair en secundair onderwijs, inspectie en gemeenten.



Horizontale verantwoording

Op verschillende manieren is de school met betrokkenen in gesprek. Horizontale verantwoording vindt plaats in klankbordgroepen met ouders, panels gevormd door ouders die digitaal feedback geven op door hen zelf gekozen domeinen, in de leerlingenraad met leerlingen, in (team)bijeenkomsten met medewerkers en in gesprekken met de MR. De dialoog met de grootste groep ouders vindt vooral plaats tijdens kennismakingsgesprekken, informatieavonden en contactavonden met mentoren en vakdocenten. Middelen die worden gebruikt voor het onderhouden van contact en informatieverstrekking over ontwikkelingen en activiteiten bij de RSG zijn bijvoorbeeld de website, Schoolpost, mail en een Nieuwsbrief.

Verticale verantwoording

Om goed toezicht te kunnen houden worden periodiek overzichten aan de toezichthouders verstrekt waarin het beleid, de resultaten, de inzet van middelen etc. verantwoord worden. De kwaliteit van scholen wordt op verschillende manieren in kaart gebracht en inzichtelijk gemaakt. Op de site van Vensters voor Verantwoording is bijvoorbeeld te zien hoe het staat met de kwaliteit van scholen in het voortgezet onderwijs. De schoolresultaten zijn te vinden op Scholenopdekaart.nl.

Als lid van de VO-raad houden wij ons ook aan de code 'Goed Onderwijsbestuur VO'. De code voor *good governance* gaat over de wijze waarop de leden van de VO-raad invulling wensen te geven aan het bestuur van hun instellingen. Deze code is een aanvulling op de geldende wet- en regelgeving voor het voortgezet onderwijs en vormt de basis voor het realiseren van goed bestuur met als doel de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. In navolging van deze code zijn ter verantwoording verschillende documenten, zoals de jaarrekening en statuten, gepubliceerd op onze site (<https://rsgslingerboslevant.nl/over-rsg/verantwoording>).

Hoofdstuk 6 Samenwerken met de omgeving

Om duurzaam onderwijs te bieden en vanuit een maatschappelijke betrokkenheid te kunnen werken, werkt de RSG samen met verschillende partijen zoals basisscholen, scholen voor voortgezet onderwijs, vervolgonderwijs en gemeenten. Om de continuïteit en de kwaliteit van het onderwijs te borgen, zal samenwerking tussen scholen de komende jaren steeds belangrijker worden. Zie ook het citaat uit de *‘Voortgangsrapportage leerlingendaling funderend onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs, 2018’*:

“De leerlingendaling vereist een andere aanpak van schoolbesturen dan een situatie van groei en concurrentie. Als schoolbesturen onvoldoende bereid of in staat zijn om (gezamenlijk) in te spelen op teruglopende leerlingen- en studentenaantallen, kan dit leiden tot vershraling van aanbod, sluiting van afdelingen, locaties of scholen en in extreme gevallen zelfs tot faillissementen. Dat vormt een duidelijk risico voor de continuïteit en kwaliteit van het onderwijs aan onze leerlingen en kost onnodig veel geld. Besturen zullen moeten samenwerken en innoveren om deze situatie het hoofd te bieden.”
(Ingrid van Engelshoven en Arie Slob)

Hieronder worden, naast samenwerkingen met het bedrijfsleven vanwege het Technasium, de belangrijkste samenwerkingen met de omgeving beschreven. Ook de komende jaren zullen genoemde samenwerkingen worden gecontinueerd en zo nodig geïntensiveerd.

Lokaal

Oriënt Zeewolde: met de Oriënt, onderbouw basis- en kaderberoepsgerichte leerwegen, is RSG Levant in 2012 een unieke samenwerking aangegaan met het Morgen College (Stichting Christelijke VMBO Harderwijk e.o.) te Harderwijk. Hierdoor is het mogelijk dat vrijwel alle leerlingen uit Zeewolde hun start in het voortgezet onderwijs in Zeewolde kunnen maken. Een deel van de lessen voor leerlingen van de Oriënt wordt door docenten van RSG Levant verzorgd. In schooljaar 2018-2019 is door de verbouwing van RSG Levant inhuizing van de Oriënt in ons schoolgebouw in Zeewolde mogelijk gemaakt. Komende jaren zal de samenwerking verder worden geïntensiveerd en het onderwijs zoveel mogelijk op elkaar worden afgestemd.

Po-vo Harderwijk en Zeewolde: de contacten met het primair en voortgezet onderwijs worden versterkt door onder andere voor het primair onderwijs gastlessen en projecten te verzorgen en met alle scholen in Harderwijk en Zeewolde overleg te hebben over doorlopende leerlijnen. In Zeewolde is door alle schoolbesturen (po, vo, sbo) in 2018 reeds een intentieverklaring ondertekend tot samenwerking om voor ieder kind in Zeewolde een passende leerroute te bieden. Dat betekent de komende jaren samenwerken aan: afstemming van het onderwijsaanbod, doorlopende leerlijnen ontwikkelen, kennis en expertise delen en samenwerking (in welke vorm dan ook).

Gemeenten: scholen en gemeenten voeren een ‘Op Overeenstemming Gericht Overleg’ (OOGO) waarin partijen plannen aan elkaar voorleggen en met elkaar in gesprek gaan over gemeenschappelijke thema’s om te voorkomen dat langs elkaar heen gewerkt wordt of gaat worden. De RSG neemt met de andere scholen en de gemeente deel aan het Onderwijsplatform in Harderwijk en het OOGO in Zeewolde.

LOCT Zeewolde: in het Leer- en Ontdekcentrum Techniek te Zeewolde maken leerlingen van basisscholen en onderbouw voortgezet onderwijs kennis met nieuwe techniek en technologie. In dit initiatief werken de RSG, de Oriënt, de basisscholen in Zeewolde en het bedrijfsleven van Zeewolde samen. De gemeente Zeewolde ondersteunt het LOCT Zeewolde actief. Het LOCT is vanaf schooljaar 2018-2019 gehuisvest in RSG Levant.

Techniek onderwijs Harderwijk: de eerste verkennende gesprekken samen met de gemeente Harderwijk, mbo en vmbo Landstede zijn in 2018 gestart om Techniek in de regio en het technisch onderwijs in Harderwijk verder te versterken en te positioneren.

Regionaal

Po-vo openbaar onderwijs: de voorverkenning tot bestuurlijke samenwerking voor zowel primair als voortgezet openbaar onderwijs op de Veluwe heeft geresulteerd in een duurzame samenwerking met RSG N.O.-Veluwe (Epe) en Stichting Proo (primair openbaar onderwijs over de gehele Veluwe). Aanleiding is de wens om het openbaar onderwijs te versterken, een betere onderwijskundige aansluiting tussen het primair en voortgezet onderwijs en een efficiëntere bedrijfsvoering vanwege de toekomstige krimp. De samenwerking gaat per 1 april 2019 van start.

Partnerschap Windesheim: in januari 2017 heeft de RSG samen met RSG N.O.-Veluwe en Stichting Proo en andere partners uit een aanvullende samenwerkingsovereenkomst '10-'14 op het Convenant Samen Opleiden ondertekend om, ook op het gebied van tweetaligheid, een doorlopende leerlijn '10-'14 vorm te geven die gebaseerd is op eigenaarschap van leerlingen en docenten. Door middel van een Teachers College worden toekomstige docenten opgeleid die bij voorkeur geplaatst worden op een van de partnerscholen.

Passend onderwijs: de RSG is aangesloten bij het samenwerkingsverband Stichting Leerlingenzorg NW-Veluwe waarin de VO-scholen en het VSO uit de regio samenwerken bij het realiseren van onderwijs en ondersteuning voor elke leerling met een speciale onderwijs- of ondersteuningsbehoefte. Doelen hierbij zijn: de leerling een ononderbroken ontwikkeling te laten doormaken, voortijdig schoolverlaten te voorkomen en instroom in het VSO te beperken.

In het kader van Voortijdig School Verlaat maakt onze school ook deel uit van het samenwerkingsverband VSV waarin de VO-scholen, het mbo, het RBL en gemeentelijke overheden participeren. Doelstelling is het aantal voortijdig schoolverlaters in de regio te verkleinen door gerichte maatregelen in te zetten, zoals de plusvoorziening voor overbelaste jongeren, Toekomsttraject en doorstroom-activiteiten vo-mbo.

Maatschappelijke stage: de maatschappelijke stage is niet langer verplicht. Toch is vrijwilligerswerk als schoolvak en de ervaring die het jongeren oplevert zo belangrijk dat de gemeenten, scholen en steun-(service)punten vrijwilligerswerk/maatschappelijke stage in de regio Noord-Veluwe en Zeewolde ermee doorgaan. In maart 2018 hebben de RSG en andere partners opnieuw een samenwerkingsovereenkomst maatschappelijke stage Noord-Veluwe en Zeewolde ondertekend voor de periode 2018-2022.

Samenwerkingsverbanden in het kader van onze profileringen

De RSG is tevens aangesloten bij een aantal samenwerkingsverbanden die vooral te maken hebben met de profilering van de school. Zo is de school lid van het netwerk tweetalig onderwijs, aangesloten bij het Nuffic en maakt de school deel uit van het landelijk ELOS-netwerk (Europa als Leeromgeving Op Scholen).

Bovendien is de school Universumschool, gericht op het bevorderen van het bèta-onderwijs (later voortgezet als bèta excellent school). De RSG is erkend als Technasium en deelnemer aan de Technasium-regio Flevoland. Dat houdt in dat de school met andere Technasium-scholen deze vorm van onderwijs verder ontwikkelt.

De RSG werkt tot slot samen met ROC's om leerlingen die daarvoor in aanmerking komen de gelegenheid te bieden alsnog een diploma te behalen via het Voortgezet Algemeen Volwassen Onderwijs (VAVO).

Nawoord

Het onderwijs maakt een boeiende ontwikkeling door in een snel veranderende samenleving. Onze medewerkers staan elke dag klaar om samen met leerlingen en ouders te werken aan mooi en goed onderwijs. De samenleving vraagt veel van ons en onze medewerkers. De opdracht die we gezamenlijk voelen namelijk om jonge mensen kansrijk voor te bereiden op een plek in onze samenleving, is daarbij onze belangrijkste drijfveer.

Dit beleidsplan geeft richting aan de ontwikkeling van ons onderwijs. Het is geen statisch geheel met pasklare antwoorden, maar een levend document. Iedere leerling is uniek en iedere medewerker geeft op unieke wijze invulling aan de opdracht waar we met elkaar voor staan. Weliswaar binnen de gedeelde kaders, maar altijd met oog voor de ontwikkeling van iedere leerling.

Om het goede te doen en de juiste keuzes te maken blijven we graag met iedereen in gesprek. Bij deze dan ook de uitnodiging om vooral dat gesprek te blijven voeren met bestuur, directie, docenten, medewerkers, ouders en vooral leerlingen.

'Samen kom je verder'

